



Revista Iberoamericana de Derecho, Cultura y Ambiente



Edición N°8 – Diciembre de 2025

Capítulo de Derecho Civil y Comercial

www.aidca.org/revista

MEDIACIÓN INTEGRATIVA: CÓMO GESTIONAR EL CONFLICTO EN INSTITUCIONES PRIVADAS Y PÚBLICAS

Por José Emilio Jozami Delibasich ¹

Tanto en el ámbito privado, como refiere el título, como en la administración pública se ha generado, hace varios años, un fenómeno que ha ayudado a los dueños de empresas o gobernantes a encontrar la manera de que se cumplan las normas dentro de sus instituciones. Es decir, que las irregularidades sean descubiertas y denunciadas. Así es como el Compliance, hoy, vive entre nosotros.

El officer compliance es el profesional que se ha preparado para hacer cumplir, en una organización, las normas éticas y prevenir todo tipo de riesgo de incumplimiento.

Realizo esta alusión porque el compliance es y ha sido importante en la vida de las instituciones. La mediación Integrativa trae otros elementos que buscan beneficiar el rendimiento y el desarrollo de estas organizaciones, así como el de las personas

¹ José Emilio Jozami Delibasich. Abogado. Ex Juez. Mediador.



que allí trabajan.

Esto surgió de un roll play en un curso de Mediación y negociación, en una Universidad Estadounidense, en el que deduje que este sistema podía generar beneficios en varios ámbitos, entre ellos el deportivo.

Desde el pensamiento lateral

La mediación tiene características, muy parecidas al desarrollo del pensamiento lateral, que pueden ayudar a las partes a encontrar soluciones a esos conflictos que no les deja vivir en paz.

Recuerdo una anécdota en un bufete de abogados de Buenos Aires, donde también trabajé antes de ejercer la magistratura judicial. Allí, se asesoraba a grandes y adinerados empresarios que pagaban muy buenos abonos al despacho.

Un día, se presentó la esposa de uno de los grandes clientes a pedir que se demande a un negocio de marroquinería por la venta de una cartera con fallas. Por supuesto, el director del bufete ordenó que se le comprara un producto similar para evitar el desgaste de un proceso judicial.

Mientras tanto, a la cliente se le informó que se habían logrado un acuerdo, con el comercio en cuestión, y que sus propietarios obsequiaron un nuevo producto para enmendar el error. Además, le transmitieron sus debidas disculpas por la venta de un producto de segunda selección.

Buscar soluciones rápidas, es la idea, pues seguramente el costo de ese regalo ya estaba incluido en los honorarios futuros.

La mediación es un método que se utiliza para ayudar a negociar a las partes, a enfrentarse a su verdadero rival que es el conflicto que los ha citado en ese escenario.

Los profesores, Ury, Roger y Patton de la Universidad de Harvard, creadores del libro **“SI DE ACUERDO”** (Getting Yes), describían en una metáfora que las partes debían estar unidas para enfrentar a ese rival que los aqueja y para ello era necesario subir a un balcón imaginario para observarlo juntos mediador y los actores del proceso al conflicto en su gran dimensión.



Los conflictos

La mediación integrativa es aquella que busca hacer descansar en ella todo conflicto que pesa sobre una organización.

Estos conflictos pueden ser externos, con relación a los stake holders, proveedores; en el caso del deporte, también agentes, árbitros, auxiliares, etc.

También, existen y son mayoría y de gran complejidad, los conflictos internos que se presentan en las instituciones.

Entre los ejemplos, podemos citar casos de acoso laboral, sexual, persecuciones laborales, mobbing, celos; o sea problemas en las relaciones en el plano horizontal o vertical ascendente y descendente de la organización.

Estos serios incidentes que se convierten en graves problemas producen seguramente una disminución en la productividad del trabajo y en el rendimiento de la institución.

Hay que sumar, otros problemas externos que seguramente ingresan por la puerta trasera de la organización. Son las cruces de los conflictos personales que arrastran los trabajadores, quienes debieran prestar su máxima capacidad laboral para alcanzar los objetivos marcados por la Institución.

Aquí se presentan las complicaciones por salud, stress o cuestiones familiares como conflictos conyugales y filiales. Otro caso, es el dilema de los empleados jóvenes con sus padres o las con las adicciones.

Sin embargo, sostengo el convencimiento de que el ser humano vive y crece con el conflicto si sabe gestionarlo.

Un equipo de trabajo ayudado en sus conflictos trabaja con mayor confianza y serenidad lo cual se ve reflejado en la labor de la persona y la repercusión en el resultado general.

Gestión de conflicto y productividad. Objetivos

La “**Mediación Integrativa**”, por su alcance y transversalidad, representa una propuesta de solución práctica con expertos mediadores para ayudar a las organizaciones a gestionar y resolver conflictos.



Sin duda, esto proporcionará un mayor rendimiento en la productividad de las organizaciones (privadas o públicas) manteniendo un excelente clima de trabajo, con relaciones sanas que contribuyan a un ambiente de armonía personal y social con una comunicación asertiva y duradera.

También atañe a las instituciones, como una obra de responsabilidad social empresarial, mostrar su faceta altruista de respetar a las personas y ayudarlas a crecer humana y profesionalmente.

El deporte es una de las más fuertes organizaciones en el mundo. A través de clubes, en sus diversas formas como asociaciones civiles o Sociedades Anónimas, y federaciones internacionales se puede introducir la “**Mediación integrativa**” como recurso alternativo para resolver conflictos de diversas índoles.

El trabajo en equipo e individual de el o los mediadores identificando primero la dificultad que se atraviesa para luego elaborar las estrategias de ayuda son los primeros pasos a desarrollar.

La empatía de los profesionales acompañando a las personas que enfrentan el dilema en cuestión, ayudándolos a encontrar la solución esperada con técnicas de comunicación, aportando información son algunas de las acciones con las que se trabaja para obtener un logro eficiente.

Negociación asistida

La mediación, entendida como un método para descomprimir los procesos judiciales, no tiene mucho asidero; por ello encuentra resistencia en algunos letrados que la entienden como una extensión del proceso judicial.

Nada más irreal que ello. Una frase acuñada en Estados Unidos decía “**Time is money**”, tiempo es dinero. La mediación bien realizada colabora en acortar tiempos y buscar mantener las relaciones intactas, con una buena comunicación en la búsqueda de alternativas priorizando los intereses a las opciones, muchas veces caprichosas.

Esto es esencial en el deporte donde las relaciones son prioritarias entre los distintos estamentos que hacen a la actividad deportiva.

Dos elementos más que configuran este método es la legitimidad y



fundamentalmente el compromiso a cumplir lo pactado por las partes.

La mediación en un contexto de negociación asistida es la que se emplea. Involucra a un profesional que sabe descubrir e interpretar el conflicto y que ayuda a las partes, como dice el Dr. Decaro, en su libro **“La cara humana de la negociación,”** *a extraer de su interior esa capacidad negociadora que algunos la tendrán a flor de piel y otros no tanto.*

Es tender puentes de unión para saber enfrentar los problemas de la vida y lograr una justicia colaborativa que nos llevará a la Paz que tanto se anhela en el mundo entero.